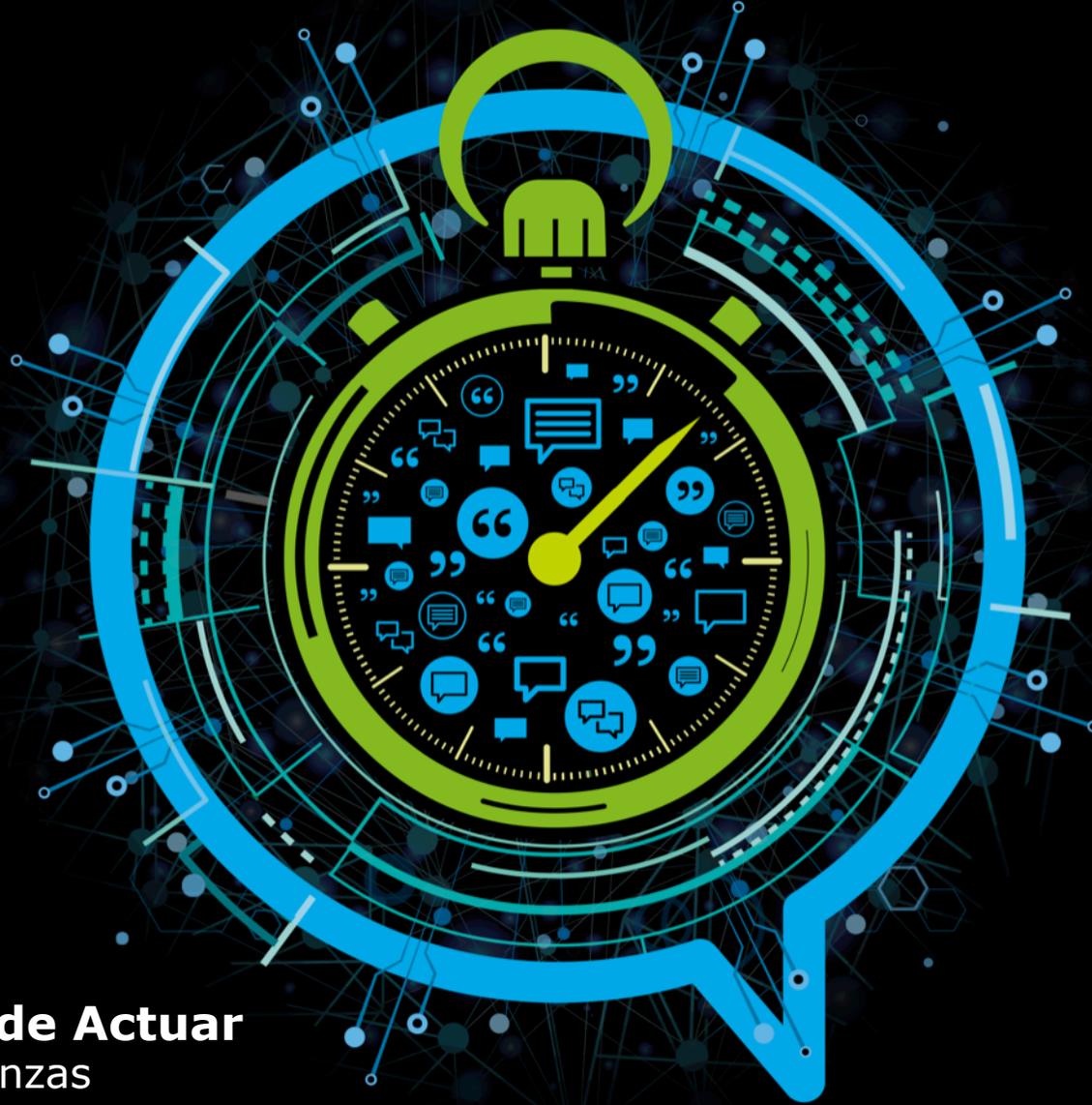


**Deloitte.**



**Crunch time - Tiempo de Actuar**

Los CFOs opinan de las Finanzas  
en un mundo digital

“En estos días todo el mundo dice ser un CFO estratégico”.

Cuando nuestra organización hace investigación con CFOs, solemos descubrir información que vale oro en cuanto a percepciones. Eso ocurrió recientemente cuando entrevistamos a 30 ejecutivos de las finanzas acerca de la transformación digital en sus negocios. Nuestro análisis inicial de esas conversaciones se centro en tecnologías digitales específicas, como se informó en el documento *Crunch time - Tiempo de Actuar, Finance in a digital world*.

Este informe de seguimiento proporciona otra visión de lo que estos ejecutivos de finanzas opinaron, esta vez centrado en un debate más amplio de las finanzas y de lo que significa hacer el viaje digital.

Si quisiera unirse a esta conversación acerca de las finanzas en un mundo digital, es fácil hacerlo.



**Lo digital esta  
posicionando a las  
finanzas para ser  
un socio  
estratégico en  
todos los sentidos  
de la palabra.**

# Los CFOs hablan de Digital

## **Prácticamente todo lo que hacemos hoy en día es digital.**

Enlaces de datos directos entre diferentes sistemas empresariales es cómo agrupamos nuestros paquetes financieros, informes externos, presupuestos, informes internos. Por ello, quiero decir, que internamente nos hemos convertido en una función mucho más centrada en lo digital.

## **Digital es una palabra utilizada en exceso.**

El termino Digital esta de moda y su uso excesivo no significa que el usuario necesariamente logra el nivel de entendimiento para algunas de las cuestiones que representa. Esa es mi reacción inicial.

## **Se nota en todos lados.**

Utilizamos una sala de consejo digital en tiempo real, de manera que podamos profundizar en nuestras áreas de negocio basadas en consultas en directo, no predefinidas. Podemos simular la volatilidad del rendimiento en nuestros diferentes modelos de negocio utilizando un formato digital.

## **Digital es acerca de Analytics.**

Ahora bien, qué tipo de camino tomamos en cuanto a lo digital, si usted desea decirlo, yo aun no puedo; pero si será alrededor de Analytics.

# Los CFOs hablan de datos

## En algunos casos, hay mas recopilación de datos que Analytics propiamente.

Mucho de eso es resultado de los procesos previos que se han puesto en marcha sin supervisión adecuada de lo que se espera sea el resultado final.

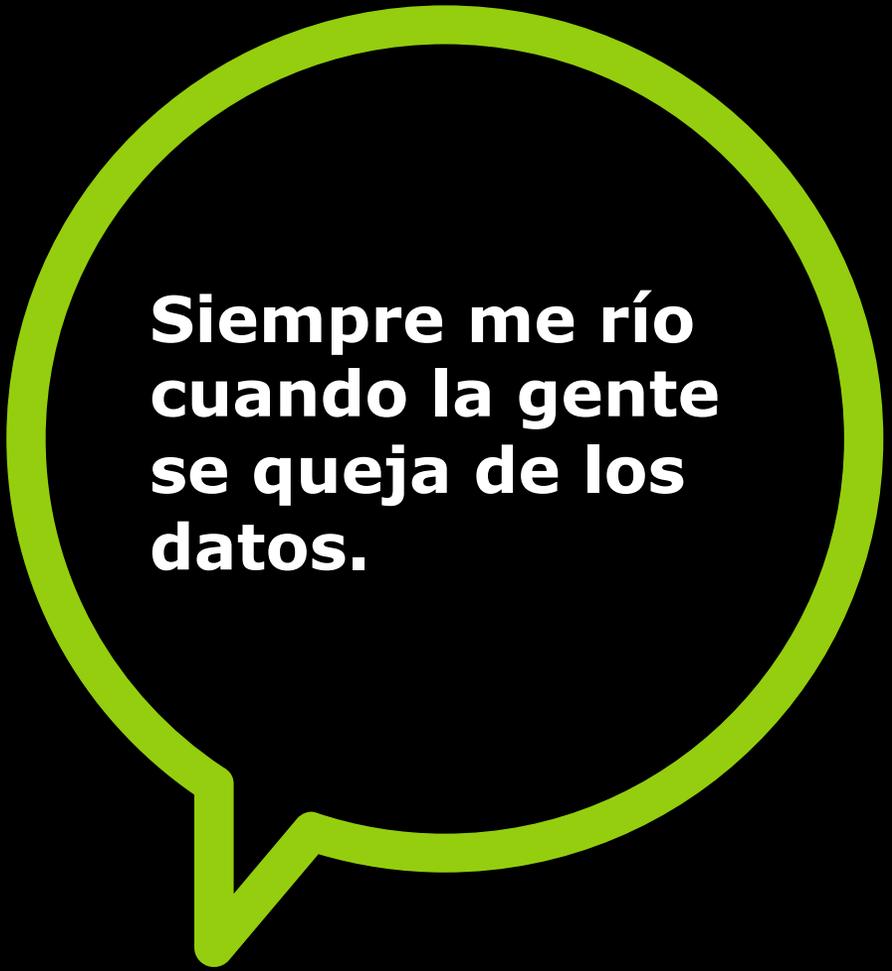
## Es como jeroglíficos.

Me estoy yendo mucho a los detalles, pero sólo para señalar la dificultad, ¿la altura se puede medir en centímetros o en pies y pulgadas? ¿Algo pesa en libras o kilogramos? ¿Qué hay acerca de las conversiones entre grados centígrados y Fahrenheit? Se puede llegar a un punto donde se obtienen cosas sin sentido porque se compilan de forma diferente. Y luego hay todas estas técnicas de software. Y el lenguaje. ¿En qué idioma está escrito el texto? ¿Está escrito en francés o en algún raro dialecto asiático que tiene cientos

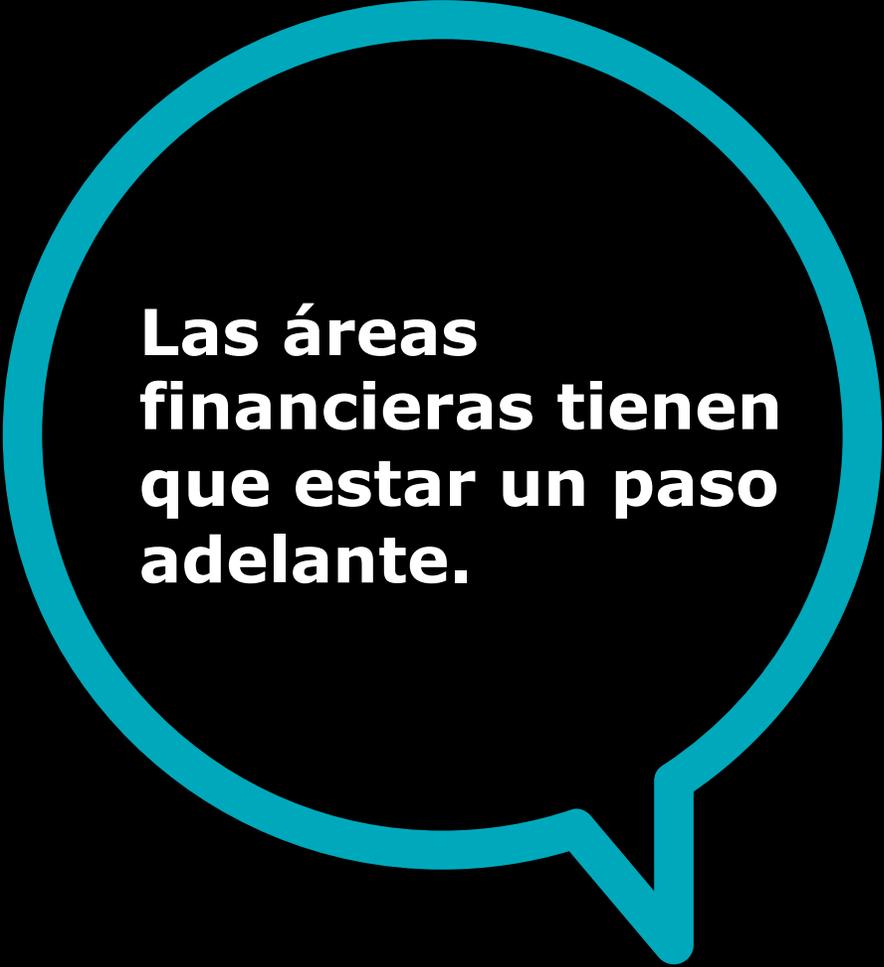
de iteraciones? Así que ir a través de algunos problemas del mundo real que a veces pueden parecer un poco esotéricos,...siguen estando ahí y son reales.

## Hay más valor escondido de lo que usted o yo podríamos imaginar.

Estos conjuntos de datos son enormes, la parte difícil es la valiosa extrapolación del aprendizaje, de las colaboraciones, de la información de datos para uso por parte de las empresas comerciales que tienen necesidad de esa información. Eso es muy importante para aquellos que tienen la capacidad de pagar por ella.



**Siempre me río cuando la gente se queja de los datos.**



**Las áreas financieras tienen que estar un paso adelante.**

# Los CFOs hablan de los modelos de negocios

## **Tenemos que ser mucho más ágiles en cómo atendemos nuestros negocios.**

Hemos visto cambios en los modelos de negocio, cambios en el reconocimiento de los ingresos y cambios en los entornos de control que el equipo de finanzas ha tenido que realizar, no sólo para mantener el ritmo con los cambios, sino que esperamos haya sido un paso adelante de hacia donde vamos.

## **Entonces, la pregunta es ¿qué significa esto para las finanzas?**

Para nosotros, el principal aspecto digital es cómo está cambiando nuestra base de consumidores, cómo está cambiando su comportamiento, y cómo está cambiando el modelo de negocio de nuestros clientes.

## **Predecir y simular.**

Dado que necesitamos una mayor transparencia y una mejor visibilidad del desempeño de nuestros modelos de negocio, hemos invertido mucho en soluciones que nos permitan predecir y simular el rendimiento a través de distintos componentes, haciéndolo en tiempo real y en formato interactivo.

## **Llevar la delantera a clientes y proveedores, que están poniendo sus sistemas en orden, será crítico a medida que avancemos.**

Lo que ha cambiado en los últimos años, todo lo digital, los teléfonos inteligentes y todo lo demás que es primordial, la forma de comunicarse dentro de la empresa e incluso la relación con clientes y proveedores ha evolucionado muy significativamente.

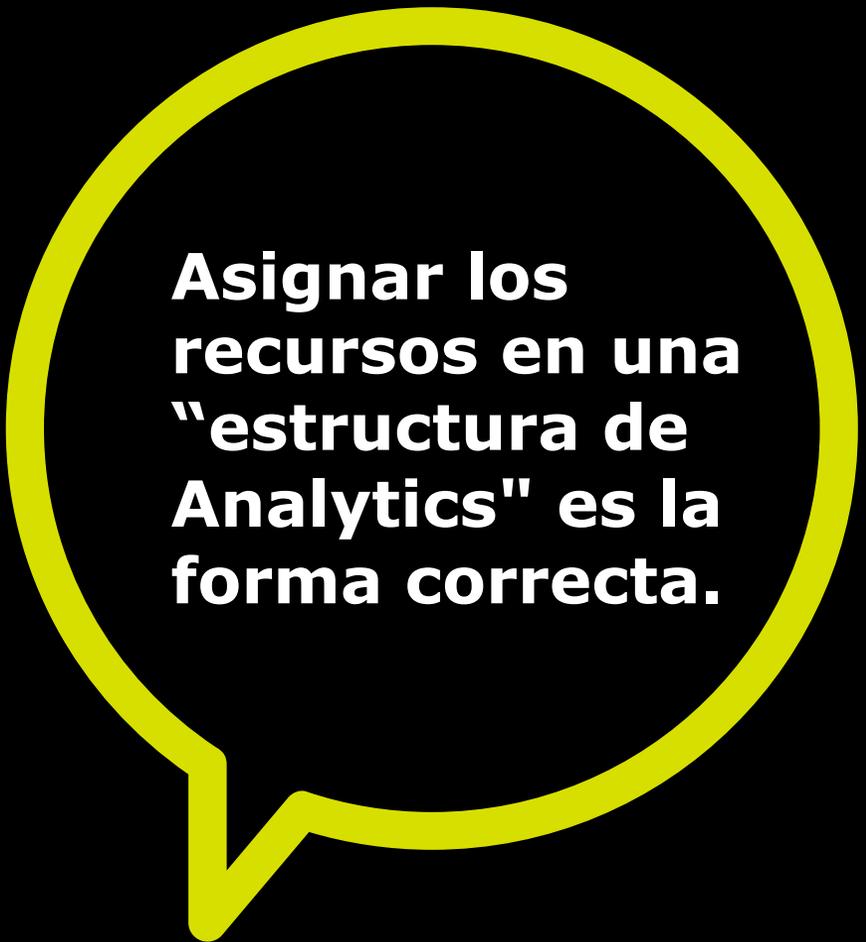
# Los CFOs hablan de Analytics

## No podemos permitirnos tener recursos duplicados.

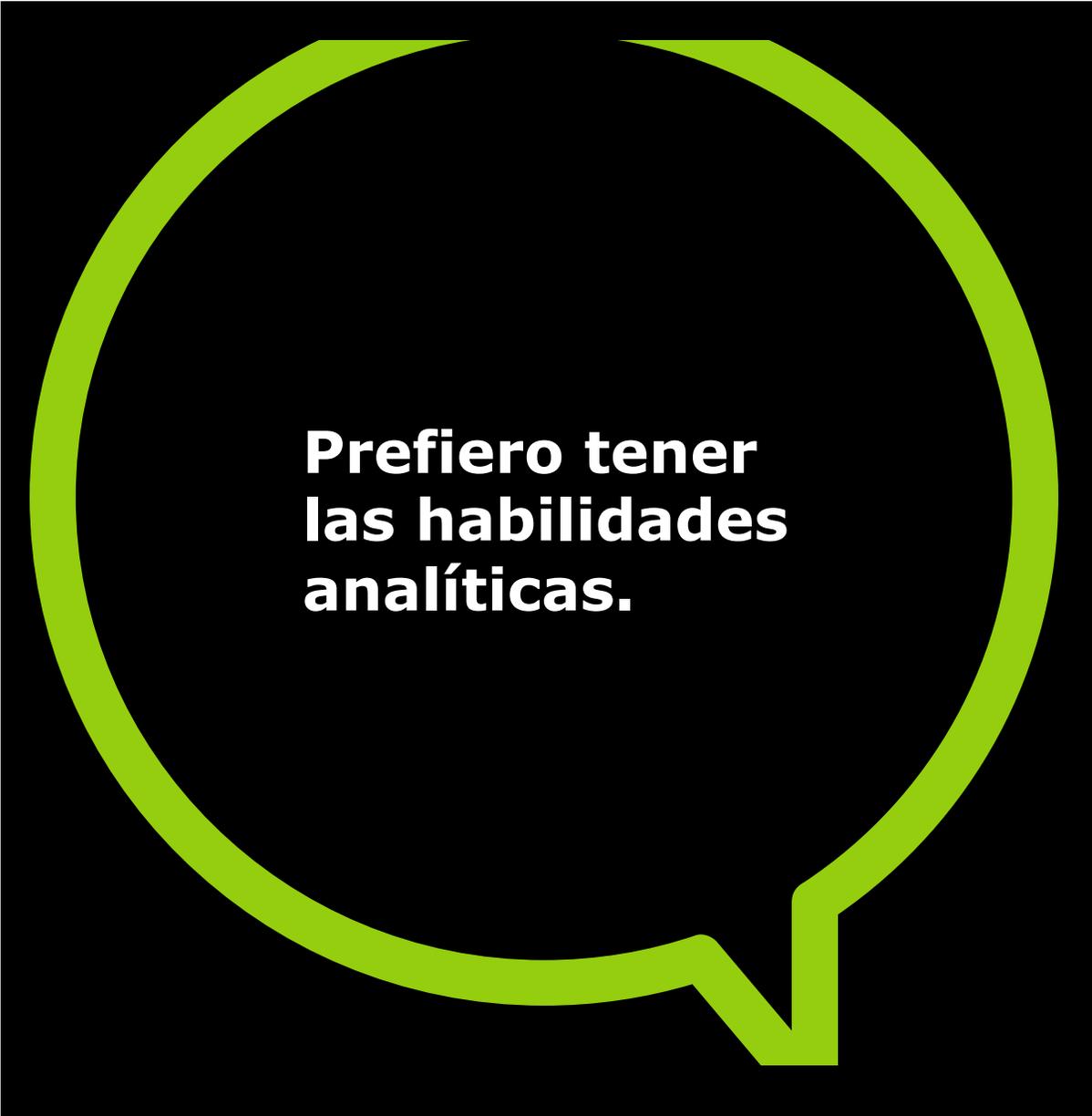
Cuando se trata de expertos en datos, no podemos permitirnos tener recursos duplicados en diferentes localidades geográficas. Así que nuestro enfoque es colocar los recursos en un centro o en un pequeño número de centros especializados. De esta forma, somos capaces de aprovechar el potencial a través de toda una serie de colaboradores que pueden traducir las necesidades del negocio en la solución analítica requerida.

## Es un reto para las finanzas reducir la brecha.

Si se lo deja a los expertos en datos y a los analistas, a ellos les falta dominar el conocimiento y no saben las preguntas correctas que plantear. Si se lo deja a las propias empresas, no necesariamente ven el potencial y el como aprovechar los analytics. Así que un reto para las finanzas es ser capaz de reducir esa brecha.



**Asignar los recursos en una "estructura de Analytics" es la forma correcta.**



**Prefiero tener  
las habilidades  
analíticas.**

# Los CFOs hablan de talento

## **No hubo suficiente gente que supiera manejar esta gran cantidad de datos.**

Pude ver que no había bastante gente que supiera como manejar esta gran cantidad de datos y qué hacer con ella, y sigo pensando que seguirá siendo muy importante en el futuro. Necesitamos a esas personas, no sólo en TI y en e-commerce. También en Auditoría interna. Los necesitamos en FP&A. Que es un conjunto de habilidades que creo es inexistente. Va a ser muy importante en los próximos cinco años.

## **Los cambios que estamos buscando no están siendo impulsados por los equipos de información.**

Finanzas Digital presenta un reto interesante en términos de obtención de talento en lo futuro. Las personas que hacen lo correcto ahora no son necesariamente las más inteligentes, son los creativos. A menudo es lo que yo llamo "contadores no clásicos" los que demuestran la habilidad de involucrarse en estos temas. Nuestros contadores entrenados clásicamente, gente que piensa como contadores clásicos, suelen acabar en nuestros grupos de generación de información. Pero los cambios que estamos buscando no está siendo impulsados por los equipos de información. Son conducidos por personas que hacen transacciones, personas que se encuentran del lado del análisis.

## **Sabemos que hay personas que no lo lograrán.**

Este año tenemos un gran enfoque en nuestra gente y sus habilidades. Vamos con cada persona e identificamos sus fortalezas. Eso nos ayuda a entender que necesitamos hacer para que ellos lo logren. Pero sabemos que hay gente que no lo logrará. Eso lo vamos a tener que gestionar.

## **Finanzas tendrá que capacitar a un segmento más amplio de gente para que sean más analíticos.**

Tenemos que darles la oportunidad de ejercitar las habilidades que ya pueden tener pero realmente nunca han tenido posibilidad de practicar. Por lo general, la gente que trabaja en contabilidad y finanzas son de tipo analítico. Así que hay que al darles la oportunidad de practicar en un entorno real donde puedan florecer.

## **Hemos difuminado la línea**

Lo que hemos encontrado, incluso dentro de nuestra función de contabilidad, es que las personas son capaces de convertirse en personal de apoyo organizacional. Antes, solía ser solo la gente de finanzas la que diera el apoyo financiero, y todo lo demás correspondía a el equipo de contabilidad. De cualquier forma hemos difuminado la línea, ahora hemos entrenado a nuestras áreas financieras para ser conscientes de las consecuencias contables y fiscales y viceversa.

# Los CFOs hablan del tiempo real

## La gente quiere saber durante el día cómo van ciertos resultados.

Puedo recordar al CEO balanceándose en un pie fuera de mi puerta cuando estábamos cerrando los libros al final del mes. Actualmente, la gente quiere saber durante el día cómo van los resultados y cómo se compara a la misma fecha del año anterior. Con ofertas en la web y nuevas soluciones del producto, tenemos que ser capaces de dar la información por lo menos diariamente, y en algunos casos varias veces durante el día. Y en segundo lugar, tenemos que ser capaces de explicar las implicaciones. Nuestros líderes de negocios no esperan todas las respuestas, pero al menos esperan que tengamos algunas de las preguntas.

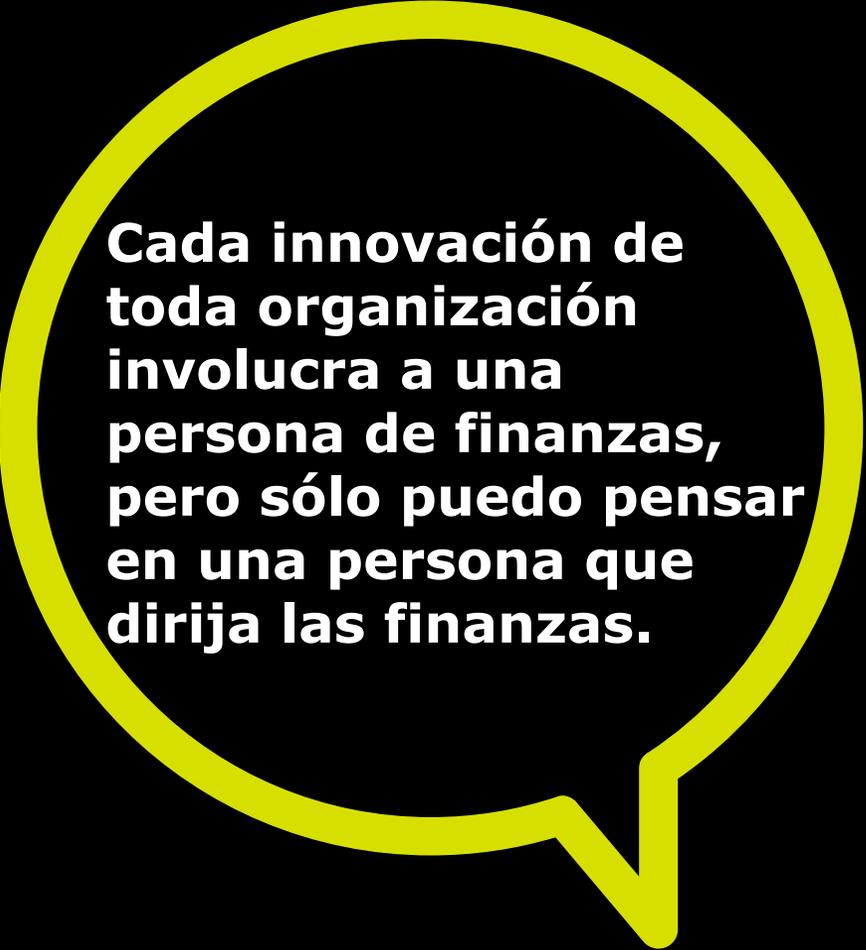
## La idea es proporcionar la información a las personas que la necesitan, cuando la necesitan

Estamos trabajando para facilitar lo que llamamos negocios en tiempo real y decisiones en tiempo real. La idea es dar la información a las personas que la necesitan, cuando la necesitan. Estamos aumentando el uso de auto-servicio, lo cual le da la posibilidad de tener información a la mano utilizando una infraestructura basada en la nube. En tabletas, teléfonos, computadoras portátiles. Nuestra gente necesita acceder a la información de forma fácil.

## Todos los datos necesitan estar sincronizados.

La necesidad de datos en tiempo real nos ha obligado a proporcionar apoyo a la gestión financiera en tiempo real. Pero, a fin de tener los datos disponibles, poder analizarlos apropiadamente y compartirlos con nuestros socios de negocios, todos los datos de necesitan estar sincronizados.





**Cada innovación de toda organización involucra a una persona de finanzas, pero sólo puedo pensar en una persona que dirija las finanzas.**

# Los CFOs hablan de asociación empresarial

## Entonces nos trasladamos a socios de negocio y de finanzas.

Solíamos tener lo que llamamos los gestores comerciales que también hacían finanzas, compras, cadena de suministro. Entonces se hizo más especializados en términos de dirección financiera. Los directores de finanzas eran muy hábiles pero vistos como algo separado de la empresa. Entonces nos trasladamos a socios de negocio y de finanzas.

## El equipo de finanzas no puede hacerlo por si solo.

Es asombrosa la cantidad de datos que se reciben cada día, pero son datos no estructurados. No es fácil sintetizar y divulgar la información de forma real para que pueda ser utilizada para la toma de decisiones. En la mayoría de los casos, el equipo de finanzas no puede hacerlo por sus propios medios. Tenemos que conseguir la participación y apoyo de la organización.

## El CFO es la persona que debería hacerlo

Tuve que ser el que se asegurara de que nuestro CEO comprendiera cómo hacer las decisiones sobre en qué gastar y qué no gastar y cuándo gastarlo. El CIO estaba abrumado con lo que no era su formación. Su experiencia eran puesta en marcha de los sistemas y la comprensión de las tecnologías. Sabiendo cuáles van a darle rendimiento y cuáles tienen sentido; el CFO es la persona que debe hacerlo.

## Estamos en la escalera de creación de valor.

Como función de finanzas en el transcurso de los últimos 10 o 15 años, hemos escalado en la creación de valor, de ser un puro administrador a ser un socio de negocios. Creo que ahora los dos pasos que están a punto de ocurrir en las organizaciones financieras son **convertirse en agentes de transformación y expertos en datos.**

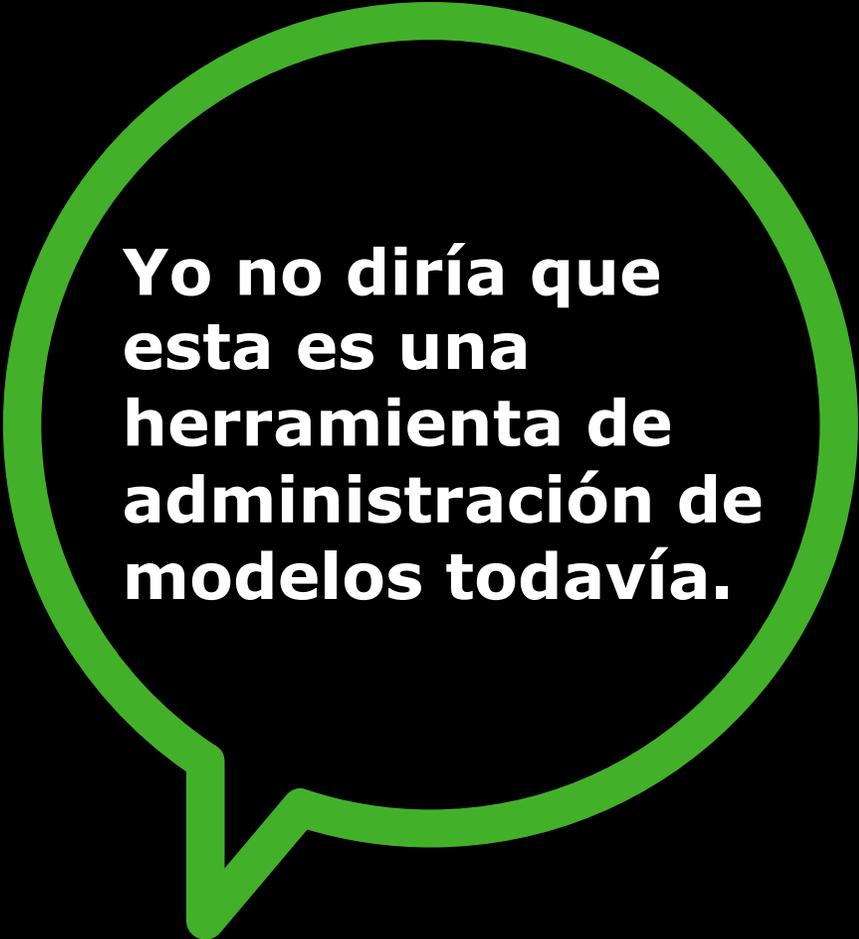
# Los CFOs hablan de apps

## **Estamos buscando información que se despliegue en su pantalla cada mañana.**

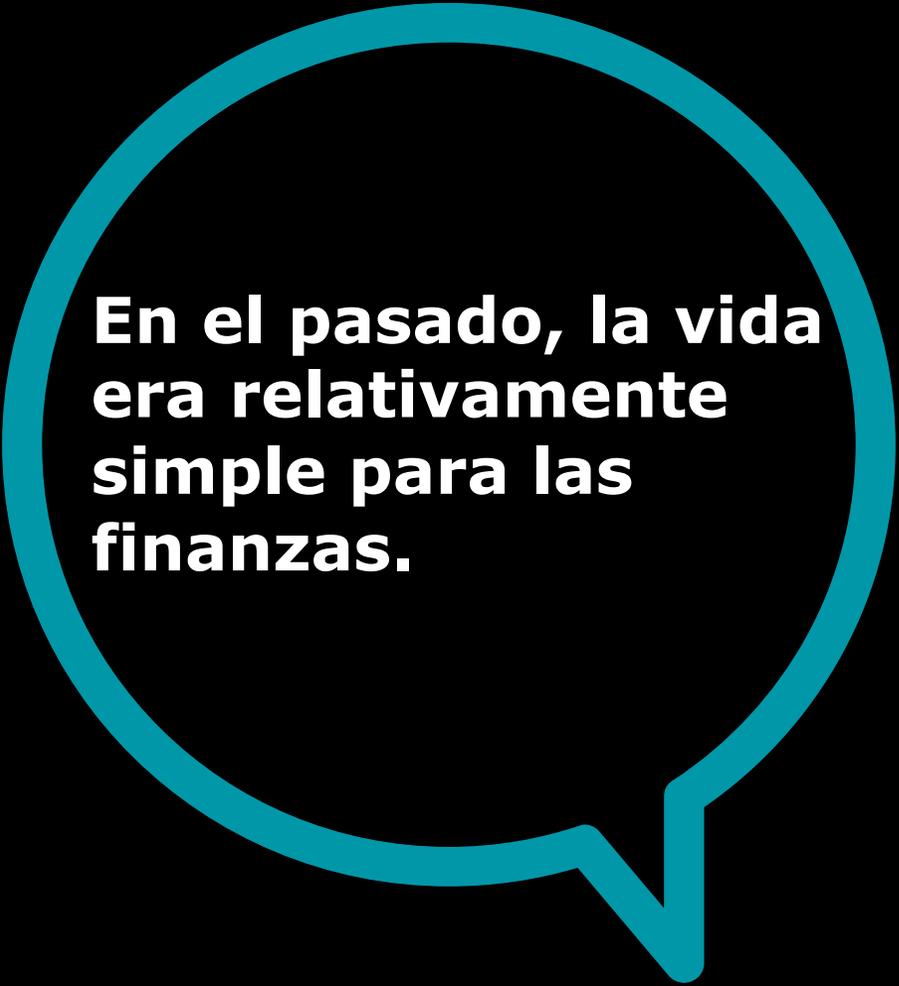
Le informa los más destacados del día. A continuación, se muestran los próximos seis meses. Y después le avisa de las tres cosas que le van a afectar en un año o dos años a partir de ahora.

## **Tenemos un buen comienzo.**

Tenemos una aplicación financiera en funcionamiento que es utilizada por personas de las áreas financieras y por la alta dirección. Para finanzas, es una manera muy fácil de ver un año en comparación con años anteriores, y también en comparación con el presupuesto. Pero si se le da esa aplicación a una persona que no está acostumbrada al lente financiero, le será difícil. Si queremos que otros la utilicen, debemos configurarla de otra manera.



**Yo no diría que esta es una herramienta de administración de modelos todavía.**



**En el pasado, la vida era relativamente simple para las finanzas.**

# Los CFOs hablan de agilidad

**Estamos atravesando un período en que las cosas están cambiando rápidamente.**

Solía ser que nuestro modelo de negocio era bien entendido. Pero ahora estamos pasando por un período donde las cosas están cambiando rápidamente. La manera en que nos anunciamos a los consumidores se está desplazando desde grandes e intensas campañas a la creación de contenido digital. Finanzas tiene que entender en detalle cómo funciona ese entorno para que podamos ayudar al líder de la organización a tomar mejores decisiones en la asignación de recursos.

Definitivamente existe la posibilidad de generar una guía para muchas cosas de este tipo, si se quiere; pero es un mundo muy dinámico y tiene que mantenerse flexible. El mundo normativo en que vivimos va a hacer de tal manera que vamos a tener grandes proyectos que vamos a tener que administrarlos durante la marcha.

**El manejo ágil del negocio es como manejar un auto.**

El objetivo principal de las finanzas es ayudar a la dirección a tomar decisiones basadas en nuestro entendimiento de cómo podría ser el futuro. Eso incluye ayudar a acelerar el proceso de toma de decisiones. El manejo ágil del negocio es como manejar un auto del mismo modo, no puedes frenar demasiado tarde, y no puedes frenar demasiado pronto.

**Usted tiene que ser flexible.**

# Los CFOs hablan de transformación

## Tenemos un equipo dedicado a lo que llamamos transformación financiera

El 100% de este equipo está centrado en impulsar la automatización de finanzas. Hasta ahora, hemos hecho de todo, desde la automatización de los procesos, como la conciliación de cuentas, que es lo más básico que cualquier organización de contabilidad y finanzas hace, ¿correcto? También estamos automatizando toda la reconciliación contable, todos estos pasos que solían hacerse manualmente por cientos de personas en la organización, en las diferentes entidades de todo el mundo.

## Transformación para nosotros es reducir de 1.000 hasta 600 personas en áreas financieras.

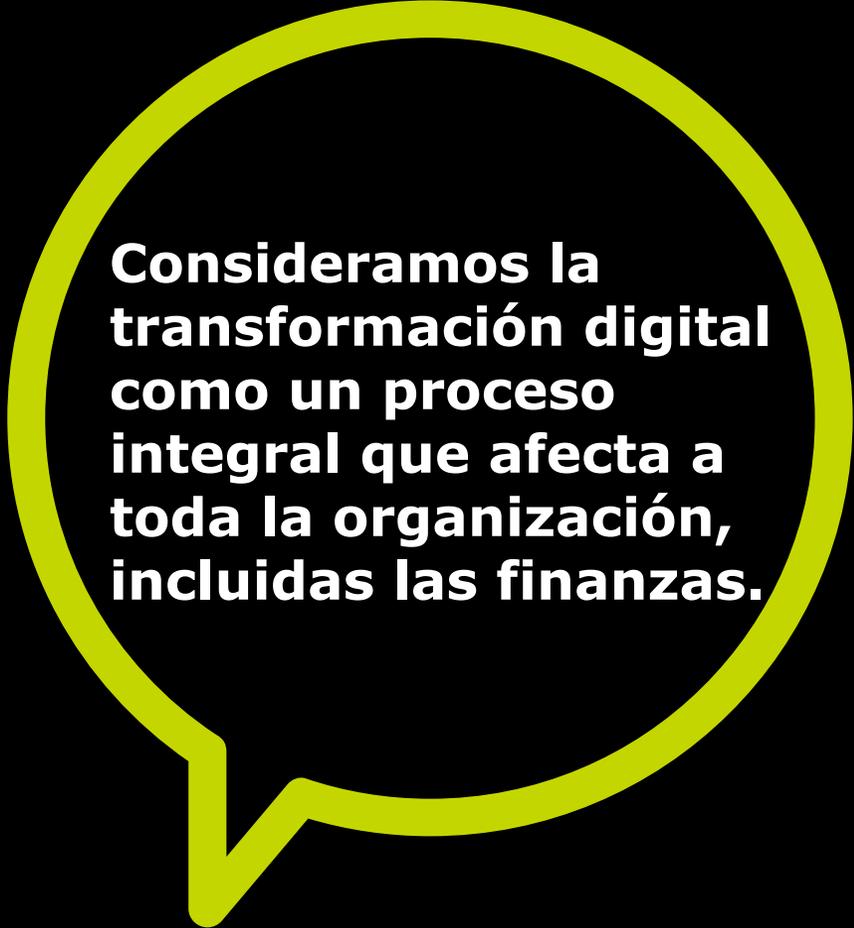
Y esos 600 pasarán más tiempo en labor de asesoramiento y menos en recolección de datos.

## Estamos en el punto 6 de una escala de 10 puntos.

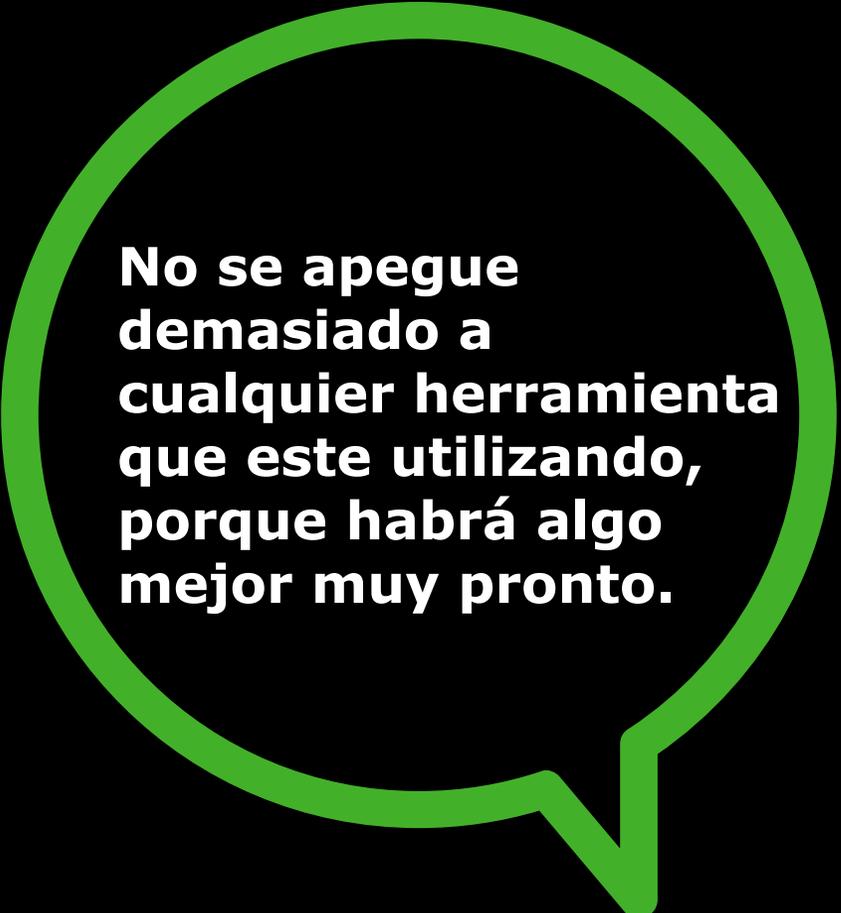
En nuestro recorrido de transformación, estamos en el punto 6 de una escala de 10. Llegar aquí fue relativamente fácil y rápido. Llegar a 7 va a ser mucho más difícil, y a 8 será aún más difícil.

## Se trata de crear un mejor proceso para nuestra gente de ventas y nuestros clientes.

Una de las mayores oportunidades para nosotros es intentar manejar las transacciones sin intervención durante todo el proceso, desde el proceso de cotización. Una vez que el vendedor identifica una oportunidad, queremos eliminar la intervención humana en el proceso. Presentan un presupuesto al cliente, y el cliente puede revisar, modificar, aceptar, y comprar sin tener que imprimir nada ni firmar nada. Es algo en lo que estamos trabajando muy duro.



**Consideramos la transformación digital como un proceso integral que afecta a toda la organización, incluidas las finanzas.**



**No se apegue demasiado a cualquier herramienta que este utilizando, porque habrá algo mejor muy pronto.**

# Los CFOs hablan de tecnología

**Sabíamos que iba a ser grande, pero no que iba a cambiar el mundo.**

No teníamos ni idea de lo que iba a suceder. Móviles, redes sociales y la nube. Esas eran palabras con significados diferentes. Nube era un mundo en el cielo y redes sociales lo que se hacía por las tardes; Mobile, una estación de combustible. Quiero decir, sabíamos que iba a ser grande, pero no que iba a cambiar el mundo.

**Es lamentable lo poco que la gente usa las herramientas.**

Hemos invertido una tonelada en herramientas de autoservicio financiero en los últimos cinco años, y es lamentable que pocas personas las utilicen. Podemos ver quién inicia sesión y cuánto tiempo pasan allí. Así que, una de las grandes iniciativas que estamos trabajando ahora es como podemos conseguir que la gente use las herramientas. La gente sigue

prefiriendo tener una conversación, lo opuesto a darse cuenta por sus propios medios.

**No se trata de trabajo ligero.**

No basta con decir, "Computadora, ordena este tipo de cosas y dame mucha información." Tienes que tener hipótesis, algoritmos de prueba. Tienes que rebanar y cortar de diferentes maneras y llegar al mismo resultado usando diferentes caminos para demostrar la tesis.

**Tienes que tener un sólido entorno de trabajo.**

Creo que para poder utilizar algunos de estos robotics o las más avanzadas herramientas analíticas, tienes que tener un ambiente sólido de trabajo. Es decir, que los sistemas estén operando, que estén bien integrados y que los controles funcionen. Y si ese es el caso, usted tiene la oportunidad de hacer más si esta en una función de finanzas o contabilidad. Pero si no, pasara mucho tiempo tratando de hacer que las cosas funcionen.

# Los CFOs hablan de riesgo

## **Nuestra empresa es un poco cuidadosa, quizás demasiado con respecto a tomar riesgos.**

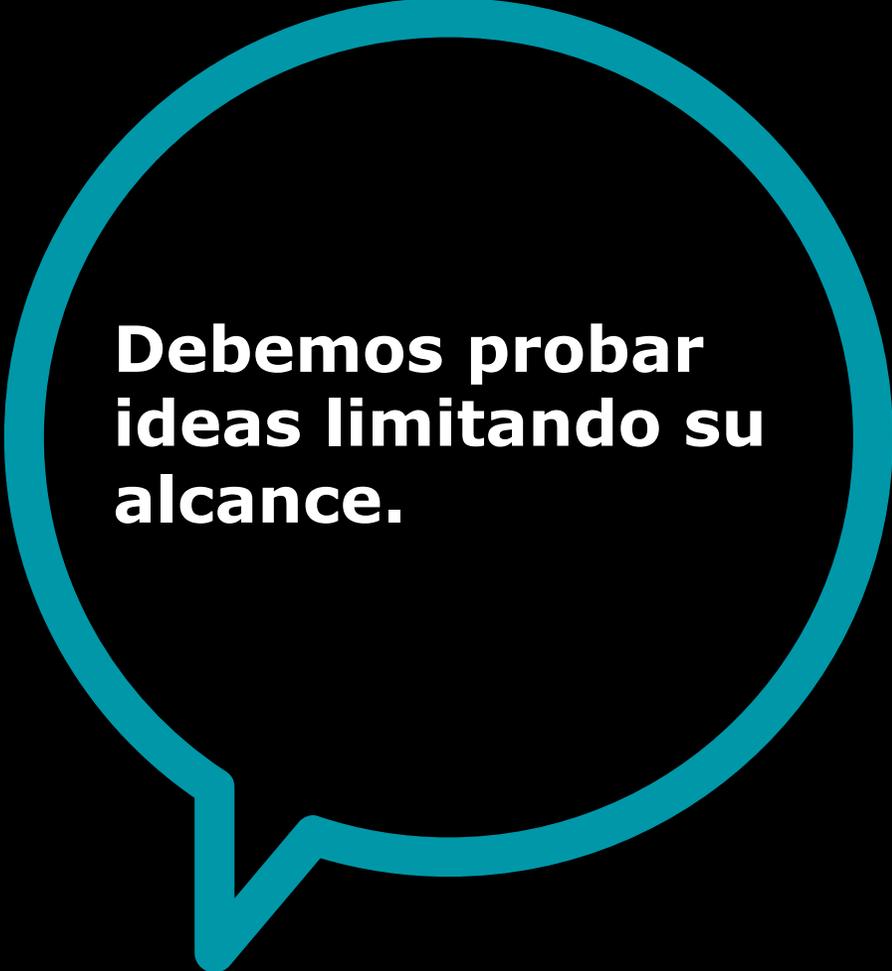
Nos excedemos en el alcance de nuevos proyectos y entonces, la barrera es demasiado alta. En cambio, deberíamos probar ideas, limitando su alcance. Así fallar sería mucho más aceptable.

## **Nunca puedes hacer lo suficiente.**

Nunca puede estar 100% seguro, es un campo de batalla con cambios crecientes. Nunca puedes hacer lo suficiente. Hoy en día existen edificios llenos de chicos en sudaderas y jeans trabajando 12 horas al día, seis días a la semana, pagados por los gobiernos y otros para no hacer nada mas que hackear, atacar y causar problemas sin ningún beneficio económico o de hostigamiento político; alteración simplemente, una moderna versión de vandalismo.

## **Lo mas sencillo es ir e intentar una excelente calificación por todos nuestros controles de riesgo.**

Y entonces, se pierde en la falta de atención.



**Debemos probar ideas limitando su alcance.**

# Opciones para accionar

No hay una receta única para cómo un CFO debe responder a los cambios provocados por todo lo Digital. Pero eso no significa que no hay un tratado acerca de las oportunidades en el futuro.

1. Los CFOs deberían profundizar su comprensión de la tecnología digital y sus posibles aplicaciones para las funciones financieras. Todos los líderes del equipo financiero deben estar involucrados.
2. Examine los procesos de automatización como una manera más eficaz de servir a la organización. Además, actualice su información. Ese es un requisito previo para poder analizar e interpretar la información de forma más rápida y precisa.
3. Reexamine el modelo de talento de su equipo de finanzas, para asegurarse de que está preparado para satisfacer las crecientes expectativas de los socios en la organización.
4. Recorra el camino. Demuestre al resto de la organización que usted está haciendo su parte para reducir costos a la vez que libera tiempo para actividades más valiosas.

Si está centrado en el talento, la tecnología, analytics, o cualquier otro tema tratado en este documento, el objetivo final del juego suele ser el mismo. Los líderes de las organizaciones esperan que las áreas financieras ofrezcan mejores perspectivas, más rápido, de modo que puedan tomar decisiones más inteligentes con menos riesgo. La Transformación de las finanzas en un mundo digital es todo acerca de cumplir esas expectativas de forma rápida y eficaz.

# Mantenga la comunicación

La disrupción Digital no va a desaparecer. Por el contrario, se va a integrar, afectando casi todos los aspectos de las organizaciones, incluyendo las áreas financieras. Una manera de mantenerse al tanto de las novedades es participando en conversaciones enfocadas en el tema con otros líderes de las finanzas de múltiples industrias y geografías.

Estamos comprometidos en mantener esas conversaciones, y agradecemos su participación. Descubra más visitando nuestro sitio: [Finanzas digital](#)

Si quiere saber más de lo que otras organizaciones están haciendo en finanzas digital, puede ponerse en contacto con Francisco Silva [fsilva@deloittemx.com](mailto:fsilva@deloittemx.com)

# Autor

---

## **Steven Ehrenhalt**

**Principal, US and Global  
Finance Transformation Leader**

Deloitte Consulting LLP

Tel: +1 212 618 4200

Email: [hehrenhalt@deloitte.com](mailto:hehrenhalt@deloitte.com)

# Contactos clave

---

## **Francisco Silva**

**Estrategia & Operaciones  
Finanzas | México**

Socio

Deloitte Consulting Group, S.C.

Email: [fsilva@deloittemx.com](mailto:fsilva@deloittemx.com)



Para saber más, por favor Visita <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/strategy/articles/funcion-finanzas-digital.html>

### **Acerca de Deloitte**

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), a su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominado "Deloitte Global") no proporciona servicios a los clientes. Consulte [www.deloitte.com/acerca](http://www.deloitte.com/acerca) de para obtener una descripción detallada de DTTL y sus empresas miembros.

Consulte [www.deloitte.com/us/acerca](http://www.deloitte.com/us/acerca) de una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Algunos servicios pueden no estar disponibles para atestiguar clientes bajo las reglas y normas de contabilidad pública.

Esta publicación contiene sólo información general y Deloitte no es, por medio de esta publicación, la representación contable, comercial, financiera, de inversión, legal, fiscal, o de otros servicios o asesoramiento profesional. Esta publicación no es un sustituto de tales servicios o asesoramiento profesional, ni debe ser utilizado como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar a su negocio, usted debe consultar a un asesor profesional calificado.

Deloitte no será responsable por cualquier pérdida sufrida por cualquier persona que se basa en esta publicación.